

STRUČNI ČLANAK

UDK: 316.454.5

Primljeno: rujan 2019.

DAVOR LABAŠ*, DRAŽEN KRALJ**, DAVOR ŠTRK***

Elementi vođenja u policijskoj postaji

Sažetak

Vođenje kao jedna od funkcija menadžmenta promatra se u okružju policijske postaje. Prema načelu hijerarhijskog reda, policijskom postajom upravljaju načelnik i njegov rukovodni tim. Poželjno je da rukovoditelji budu i vođe. Vođa se ne postaje rasporedom na rukovodeće radno mjesto. Policijski rukovoditelj kao vođa mora imati sposobnost pozitivnog utjecaja na suradnike i podređene radi ostvarenja cilja policijskog postupanja ali i dobrih internih odnosa u policijskoj postaji. Iz cjelokupne funkcije upravljanja policijskom postajom selektirane su i elaborirane aktivnosti vođenja koje se odnose na elemente kao što su: vođenje rukovodnog tima, motivacija, interpersonalni odnosi i komunikacija. Osnovne teoretske postavke upravnog i poslovnog vođenja elaboriraju se i opisuju u uvjetima dinamičnosti i specifičnosti rada policijske postaje i odgovornosti njezinih rukovoditelja.

Ključne riječi: vođenje, policijska postaja, rukovodni tim, motivacija, interpersonalni odnosi, komunikacija, konflikt.

1. UVOD

U okviru državne uprave, a tako i policije kao njezine sastavnice, jedno je od osnovnih načela načelo hijerarhijske podređenosti.¹ Ovo načelo osigurava činjenicu da prema propisanom hijerarhijskom redu, svakoj razini radnog mjesta u policijskoj organizaciji, pripada određena razina ovlasti i odgovornosti. Rukovoditelji i policijski službenici viši u hijerarhiji imaju ovlast izdavanja zapovijedi nižima u hijerarhiji te donositi odluke. Ovlast zapovijedanja

* Davor Labaš, viši predavač, Visoka policijska škola, Zagreb, Hrvatska.

** Dražen Kralj, instruktor policijskih vještina, Visoka policijska škola, Zagreb, Hrvatska.

*** mr. sc. Davor Štrk, viši predavač, Visoka policijska škola, Zagreb, Hrvatska.

¹ Čl. 7. Zakona o državnim službenicima (NN 92/05.).

omogućuje policijskom rukovoditelju izdavanje naloga. Konačni cilj u tom odnosu između rukovoditelja i izvršitelja jest izvršenje naloga i ostvarenje cilja određenog policijskog postupanja. Izvršitelj u tom odnosu ima zadaću slušanja i poduzimanja akcije u skladu s izdanim nalogom. Međutim, taj odnos nije jednostavan. Rukovoditelj – vođa, osigurat će utjecaj na podređenog kako bi on djelovao u smjeru ostvarenja cilja. Slijedom pozitivnog utjecaja rukovoditelja – vođe, izvršitelj će se u okviru svojih kompetencija maksimalno angažirati na ostvarenju cilja. Takav uzajamni odnos između rukovoditelja – vođe i izvršitelja – sljedbenika osigurat će veću vjerojatnost maksimalnog učinka prilikom izvršenja zadatke.

Vođenje je kao menadžerska funkcija skup procesa usmjerenih na poticanje zaposlenika da rade zajedno na ostvarivanju ciljeva organizacije. Vođenje kao dio menadžmenta ponajprije se odnosi na ljude i socijalne interakcije te predstavlja proces utjecaja na ljude kako bi oni doprinosili ciljevima skupine i organizacije. Vođenje jače naglašava sposobnost utjecaja na druge – ono je u izvjesnom smislu umjetnost utjecaja na ljude, zbog čega se i smatra da je bit vođenja u slijeđenju. (Buble, 2011:12)

Utjecaj je proces vođenja aktivnosti članova organizacije u odgovarajućem smjeru. Odgovarajući smjer je, naravno, onaj koji vodi k ostvarenju ciljeva upravljačkog sustava. Utjecaj uključuje obraćanje pozornosti na članove organizacije kao ljude i bavljenje pitanjima poput morala, rješavanja sukoba i razvoja dobrih odnosa na radnome mjestu. Zapravo je sposobnost utjecanja na druge osnovna stavka koja određuje koliko će rukovoditelj biti uspješan. (Certo, S., Certo, T., 2008, 326)

Vođenje je kompleksna funkcija sastavljena od komponenti koje se mogu grupirati u četiri skupine: vodstvo, motiviranje, interpersonalni odnosi i komuniciranje. (Buble, 2011:13)

Pozornost teoretičara zaokupljaju teorije vodstva. Prva među teorijama temelji se na osobinama ili karakteristikama vođe. Temeljna tvrdnja te teorije jest da se vođe rađaju, a ne stvaraju. Pored toga, drugu skupinu teorija vodstva čine teorije stilova vodstva (biheviorističke teorije) koje polaze od pretpostavke da se svi vođe ponašaju na određeni način. Prema ovim teorijama uspješno vodstvo ovisi o načinu ponašanja vođa, odnosno o stilu tj. načinu na koji se vođa odnosi prema sljedbenicima. Isključivost ovih teorija jest u tome da se vođenje može u cijelosti naučiti. (Sikavica i dr. 2008: 480-483)

Vođa se ne postaje samim postavljenjem na mjesto rukovoditelja i svaki rukovoditelj ili menadžer nije nužno i vođa.

Vođe se ne imenuju niti se biraju, vođe se i ne postavljaju. Vođom se postaje ako osoba posjeduje vodstvene sposobnosti. Bez vodstvenih sposobnosti nema ni vođe. (Bahtijarević i dr., 2008: 467)

Da bi rukovoditelj bio i vođa, potreban je kvalitativan iskorak k uspješnosti utjecaja na ljude u procesu rada, lakoća rješavanja konfliktnih situacija, komunikacijske vještine u objašnjavanju ciljeva i svrsishodna motivacija zaposlenika. Ovo su samo neke od aktivnosti kojima vođa mora suvereno vladati kako bi kvalitetno ispunjavao funkciju vođenja u organizaciji.

Cilj je rada izdvojiti iz složenog mehanizma upravljanja policijskom postajom one aktivnosti načelnika postaje i rukovodnog tima, ali i svih drugih koji se nađu u situaciji da rukovode određenim postupanjima, koje su usmjerene na vođenje kao utjecaj na ljude. Elaboracijom i deskripcijom vodstva, motiviranja, interpersonalnih odnosa i komuniciranja u policijskoj postaji te njihovom komparacijom s teoretskim postavkama ovih komponenti vođenja nastalih u području upravne i gospodarske djelatnosti, ukazat će se na posebnosti i mogućnosti poboljšanja ovih komponenti vođenja u radnom „okružju“ policijske postaje.

2. VODSTVO U POLICIJSKOJ POSTAJI

Vodstvo (čelništvo) predstavlja segment vođenja koji se može promatrati kao proces nepri-silnog utjecaja na oblikovanje ciljeva organizacije, motiviranja ponašanja za ostvarenje tih ciljeva i pomaganje u definiranju kulture skupine ili organizacije. Vodstvo kao osobina skup je karakteristika potencijalnih vođa u organizaciji. Pored ovih značenja vodstvo se može promatrati kao skupina ljudi koja obavlja vodeće funkcije. (Buble, 2011.)

U policijskoj postaji vodeće funkcije obavljaju načelnik policijske postaje i njegovi pomoćnici koji svi zajedno čine rukovodni tim. Uloga vođe je personalizirana u rukovoditelju policijske postaje, načelniku. Funkciju vođenja načelnik ostvaruje utjecajem na članove rukovodnog tima i neposrednim kontaktom sa zaposlenima. Upravo zato njegova uspješnost u funkciji vođenja uvelike ovisi o njegovom rukovodnom timu.

Rukovodni tim policijske postaje u temeljnim policijskim postajama, u skladu sa kategorijom policijske postaje, čine načelnik postaje, pomoćnik za kriminalističku policiju, pomoćnik za poslove temeljne policije i pomoćnik za organizaciju i ustroj rada. U mješovitim postajama, u pravilu, pored pomoćnika za temeljnu policiju i kriminalističku policiju dio je rukovodnog tima i pomoćnik za određenu specijaliziranu liniju rada npr. promet ili granicu. Rukovodni tim u specijaliziranoj policijskoj postaji, u pravilu, čine načelnik i dva ili više pomoćnika za pojedino specijalizirano područje rada u skladu s kategorijom policijske postaje, kao npr. načelnik postaje prometne policije s pomoćnicima za kriminalističko istraživanje i očevide prometnih nesreća, pomoćnik načelnika za kontrolu i upravljanje prometom i pomoćnik načelnika za prevenciju u cestovnom prometu ili u postaji aerodromske i pomorske policije, načelnik postaje s pomoćnicima za graničnu kontrolu, za pomorsku policiju i za sigurnost zračnog prometa ili u postajama granične policije, načelnik i pomoćnik za graničnu kontrolu i pomoćnik za zaštitu državne granice i slično.

Voditelj je osoba u timu koja nikada ne prestaje misliti na glavnu timsku zadaću, na cilj zbog kojeg su okupljeni članovi. On ništa ne prepušta slučaju, osjećajima i raspoloženju trenutka. Ako si članovi mogu dopustiti skretanje s glavne teme, inzistiranje na detaljima nauštrb cjeline, istjerivanje ponekog „gušta“ ili inata, voditelju posla to neće biti dopušteno. Njegovo je da stalno ima na umu svrhu timskog postojanja i usmjerava članove u tom pravcu. (Tudor i dr., 2006:160)

2.1. Donošenje odluka

Težište je funkcije vođenja u području uprave na zapovijedanju hijerarhijski podređenima u pojedinoj organizaciji i donošenju odluka koje se odnose na provedbu vanjske zadaće organizacije, i na održavanje njezina unutarnjeg poretka. Funkcija vođenja obavlja se na temelju pravno regulirane ovlasti. Vodeći službenik ne smatra se, poput svih drugih zaposlenika, odgovornim samo za svoj osobni rad i ponašanje u službi, već i za cjelokupni uspjeh organizacije kojoj je na čelu. Krajnja sankcija takve odgovornosti može se sastojati jedino u gubitku vodeće funkcije, odnosno u negativnoj ocjeni sposobnosti za vodeće funkcije. (Pusić, 2002:294)

Razmatrajući navedeno na primjeru policijske postaje, od načelnika postaje očekuje se da na temelju svojeg znanja i iskustva donosi odluke koje će kvalitativno doprinijeti funkciji

vođenja u policijskoj postaji. Prilikom donošenja odluka smjernica za njihovo provođenje i neophodnog utjecaja na izvršitelje radi njihove kvalitetne realizacije, od načelnika postaje očekuje se da realno sagleda organizacijski i kadrovski potencijal izvršitelja i njihove kompetencije, odnosno znanja i vještine policijskih službenika. U slučaju potrebe, zahtjeve koje pred njih stavlja izvršenje pojedine zadaće, potrebno je uskladiti s upotpunjavanjem kapaciteta policijske postaje s dodatnim snagama unutar policijskog sustava. Odgovornost načelnika za cjelokupno svakodnevno funkcioniranje službe jest konstantna i nedjeljiva. Potrebno je pravovremeno uočiti situacije i eventualne zahtjeve višeg rukovodstva koji ne odgovaraju trenutnim kadrovskim i inim kapacitetima policijske postaje i o navedenome izvijestiti nadležne u hijerarhiji; kako bi se osigurala pomoć u tehnici i kadrovima. Ovakav pristup pridonijet će racionalnom korištenju ljudskih resursa i njihovu optimalnom opterećenju te ukupno boljoj radnoj atmosferi kao dijelu funkcije vođenja. U takvim situacijama kod rukovoditelja ne smije prevladati želja za vlastitim isticanjem, prešućivanje stvarnih mogućnosti i ispunjavanje nerealnih zahtjeva.

Poželjno je da svi članovi rukovodnog tima policijske postaje participiraju i doprinose u fazi donošenja odluka. U fazi provedbe zadaća, kao neposrednim vođama u pojedinom radnom procesu, njihova je uloga kvalitetno prenijeti usvojenu odluku i smjernice prema neposrednim izvršiteljima i tako olakšati izvršenje zadaće. Potrebna je sinergija između voditelja tima-načelnika postaje i svih članova rukovodnog tima radi uspješnog izvršenja zadaća i održavanja pozitivne radne atmosfere.

Da bi se bolje spoznao značaj donošenja odluke kao jednog od elemenata koji utječu na uspješnost vođenja u okviru policijske postaje, poželjno je razmotriti faze donošenja odluke. Prva je faza u tom procesu fokusiranje na ishod ili željeni cilj kojem težimo, gdje promišljamo idealno rješenje problema, ali i moguće probleme koji mogu nastupiti donošenjem loše odluke. Druga je faza promišljanje o posljedicama koje će nastupiti realizacijom odluke, ali i o tome kakve će to buduće učinke prouzročiti, osobito u smislu promjena na svakodnevni rad ili funkcioniranje policijske postaje.

Sljedeća je faza možda najvažnija uslijed osnove funkcije vođenja u segmentu vodstva, a odnosi se na interakciju sa suradnicima i traženje savjeta u odabiru optimalne odluke između više mogućih rješenja. Ova faza procesa pozitivna je i željena aktivnost jer uključuje suradnike ili osobe iz radnog okruženja koji su specijalisti za određeni djelokrug rada policijske postaje. Tako, na primjer, prilikom donošenja odluke o taktičkim mjerama koje će se primijeniti na osiguranju javnog okupljanja na nekom prostoru, odluka prolazi nekoliko faza. Naime, može se dogoditi da svi prethodno pribavljeni podaci koji se tiču okupljanja nisu dovoljni da se donese isključiva odluka već se mjere planiraju raznovrsnim odlukama, točnije rade se projekcije mogućeg slijeda događaja. Na kraju, timskim radom donosi se konačna odluka. Ovakav interdisciplinarni pristup rješavanju problema ne jamči da do neželjenih situacija neće doći, ali daje najveći stupanj vjerojatnosti da je između više odluka odabrana ona optimalna za ostvarenje cilja procesa osiguranja javnog okupljanja.

Policijski rukovoditelj ili vođa treba što je moguće češće posezati za ovom vrstom konzultacija, osobito s ljudima ili suradnicima koji su, u pravilu, bolji poznavatelji određene problematike, odnosno specijalisti za određena područja rada. Konzultacije bi se trebale zasnivati na ravnopravnoj raspravi o određenom problemu i načinu njegova rješavanja, bez konteksta pozicije moći i odnosa nadređeni – podređeni.

Načelnik policijske postaje koji želi kvalitetno obavljati posao neće se sustezati zatra-

žiti mišljenje od svojih najbližih suradnika i drugih zaposlenika postaje za koje pretpostavlja da bi mogli doprinijeti rješavanju problema. Time neće izgubiti autoritet, već suprotno, službenici postaje će ga poštovati zbog činjenice da ih doživljava kao ravnopravne sebi i da drži do stavova i mišljenja zaposlenika. Zbog spomenutoga je bitno poznavati profesionalne kvalitete, znanja i vještine svih službenika policijske postaje i realno procijeniti njihove dosege u rješavanju pojedinog problema.

Prilikom donošenja odluke ne treba odugovlačiti već odabir odluke treba izvršiti u što je moguće kraćoj jedinici vremena.

Odluka je svjesno opredjeljenje za neko od dva ili više izbora, a sam izbor temelji se na predviđanju ishoda situacije temeljem našeg odabira. (Bahtijarević-Šiber i dr., 2008:337)

Profesionalna hrabrost donošenja pravovremenih odluka trebala bi biti odlika svakog rukovoditelja ili vođe. Također, treba biti spreman prihvatiti i odgovornost za posljedice loših ili pogrešnih odluka. U vođenju policijske postaje jedan je od elemenata otvoreno, iskreno i utemeljeno iskazivanje kritike u slučaju zanemarivanja obveza, ali taj proces mora biti dvosmjernan. Rukovoditelj mora biti otvoren i za eventualnu argumentiranu kritiku upućenu sebi od svojih suradnika. Takav pristup u vođenju policijske postaje može doprinijeti kvalitetnijim odlukama i boljem ukupnom radu u postaji.

2.2. Delegiranje ovlasti i odgovornosti u funkciji vođenja

Pod delegiranjem razumijevamo prenošenje zadataka i ovlasti onim primateljima koji će biti odgovorni za njihovo izvršenje. Umijeće, odnosno sposobnost delegiranja tj. prenošenje ovlaštenja i odgovornosti na niže organizacijske razine smatra se jednom od najvažnijih vještina vođenja. (Sikavica i dr., 1999:449)

Delegiranje ovlasti i odgovornosti predstavlja prenošenje ovlasti i odgovornosti za obavljanje zadatka. Međutim, to je ujedno vrlo učinkovita metoda kojom rukovoditelj razvija i unaprjeđuje rad i odnos sa svojim suradnicima. Ova ovlast proizlazi iz autoriteta koji donosi određeni rukovodni položaj. Iz toga autoriteta položaja proizlazi izravna ovlast za delegiranje zadaća, ali i preuzimanje odgovornosti u provođenju zadaća.

U delegiranju poslova i odgovornosti, osim probitaka u profesionalnom razvoju za izvršitelja kojem je obveza delegirana, postoji i pozitivni učinak za rukovoditelja. Njemu na taj način ostaje više slobodnog vremena za obavljanje složenijih poslova i osobni profesionalni razvoj.

Delegiranjem se provodi dodatna motivacija službenika kojima je zadaća povjerena. Time se također razvija uzajamni odnos povjerenja između rukovoditelja i izvršitelja. Uspješnim izvršenjem delegirane zadaće policijski službenik ostvaruje višu stručnu razinu u odnosu na dosadašnje zadatke i time stječe profesionalni ugled u radnoj sredini. Također, rukovoditelj delegiranjem dobiva povratnu spoznaju o stvarnim profesionalnim dosezima i kapacitetima djelatnika.

Ograničenja koja se mogu javiti pri izvršenju delegiranih poslova odnosno zadataka mogu se grupirati ovisno o tome odnose li se na sam zadatak ili na osobne karakteristike onoga koji delegira i osobu kojoj se delegira.

Rukovoditelji nisu skloni delegirati ovlasti i odgovornost na svoje suradnike. Najčešći

je razlog nedostatak povjerenja u suradnike jer smatraju da su sami nezamjenjivi i da jedino oni mogu kvalitetno odraditi zadaću. Često nisu spremni preuzeti rizike vezano uz činjenicu kako će zadaća biti obavljena i ne žele provoditi dodatnu kontrolu nad provedbom delegirane zadaće. Smatraju da će se pojaviti sukobi između menadžera i podređenih uslijed delegiranja i ne doživljavaju uspjeh delegirane zadaće isto kao prije delegiranja. (Bahtijarević-Šiber i dr., 2008)

Na strani podređenih, kojima se namjerava delegirati zadaća, kao ograničenje mogu se javiti strah od odgovornosti i strah da će pogriješiti. Pojedini izvršitelji delegiranih zadaća mogu imati osjećaj da su nepravedno preopterećeni. Oni smatraju da uz svoje redovne poslove izvršavaju neke dodatne, da nisu ili neće biti dovoljno nagrađeni i stimulirani za delegirane poslove. Zatim, kao ograničenja mogu se pojaviti situacije kada autoritativan odnos nadređenog ne pruža dovoljnu „slobodu“ traženja dodatnog pojašnjenja zadaća ili kada se delegira zadaća osobi koja nema dovoljno znanja i iskustva za izvršenje spomenute. (Pejić, Buntak, 2012)

Rukovoditelj u policijskoj postaji treba afirmirati delegiranje ovlasti i odgovornosti za obavljanje zadaća što je moguće više, kako u odnosu na broj zadaća tako i u odnosu na broj izvršitelja kojima je zadaća delegirana. Pri tome treba voditi brigu o odnosu složenosti zadaće i profesionalnih doseg službenika kojima se zadaće povjeravaju. Što će više službenika uključiti u delegiranje zadaća, u većoj će mjeri iskazati povjerenje prema službenicima da će oni zadaću izvršiti kvalitetno i na vrijeme. Time se ujedno šalje poruka službenicima da se prati njihov rad te da imaju podršku u svojem profesionalnom napretku.

Samo delegiranje ovlasti i odgovornosti za obavljanje zadaća ima nekoliko faza postupanja od strane rukovoditelja u odnosu na podređenog. Prva faza odnosi se na upoznavanje podređenog sa zadaćom, kojom prilikom rukovoditelj daje osnovne naznake zadaće. Nakon toga dolazi do same diobe posla, gdje se objašnjava priroda i narav zadaća koje se izdaju, njihove specifičnosti, skrivene okolnosti, kao i eventualne zapreke koje se mogu pojaviti te načini i mogućnosti njihovih rješavanja. Za proces vođenja, kao utjecaja na izvršitelja, najvažnija je treća faza koju još možemo nazvati i faza motivacije policijskog službenika. Tom prilikom policijski rukovoditelj jasno bi trebao istaknuti okolnosti koje su bile presudne za povjeravanje zadaće članu rukovodnog tima ili nekom drugom policijskom službeniku. Poželjno je istaknuti povjerenje u kvalitetno izvršenje zadaće koje rukovoditelj ima prema osobi kojoj delegira posao. U svrhu kvalitetne prosudbe kome povjeriti izvršenje zadaće, rukovoditelj se može voditi kriterijima i kategorizacijom službenika u odnosu na različite stupnjeve kompetentnosti i motiviranosti za izvršenje određenih zadataka, koje se koristi u situacijskom modelu vođenja.

Kombinacijom direktivnog djelovanja² i djelovanja podupiranjem³ oblikuju se četiri stila vodstva: dirigiranje, poučavanje, podupiranje i delegiranje a kako je to prikazano na slici:

² Direktivno djelovanje predstavlja takav način ponašanja vodstva kojim ono podupire članove grupe u ostvarenju ciljeva putem davanja uputa o tome što, kako, gdje i kada činiti, a uz neposredni nadzor rezultata rada. Ono se često manifestira u jednostranoj komunikaciji u smislu direktiva prema podređenima. (Buble, 2011:97)

³ Djelovanje podupiranjem predstavlja takav način ponašanja vodstva kojim ono pomaže podređenima da razviju pozitivan stav prema danoj situaciji, suradnicima i sebi samima. Ono znači da vođa treba saslušati ljude, pružiti im potporu i ohrabrenje za njihov napor, a zatim im olakšati uključenje u rješavanje problema i donošenju odluka. Ponašanje podržavanjem podrazumijeva dvostranu komunikaciju i očituje se u pružanju socijalne i emocionalne potpore drugima. (Buble, 2011:98)

Slika 1: Stilovi vodstva



Izvor: (Blannchard, K., Zigarmi, P., Zigarmi, D., navedeno u Buble, 2011:98).

1. Dirigiranje – vođa osigurava određene instrukcije i pažljivo nadzire ostvarenje zadataka;
2. Podučavanje – vođa neprestano usmjerava i pažljivo nadzire ostvarenje zadataka, ali i objašnjava odluke, traži sugestije i podupire napredak;
3. Podupiranje – vođa pomaže i podupire napore podređenih da bi ostvarili rezultate, zajednički donosi odluke i odgovara za njih;
4. Delegiranje – vođa preusmjerava odgovornost donošenja odluke i rješavanje problema na podređene (Buble, 2011:98).

Idealan su odabir za delegiranje ovlasti i odgovornosti u provođenju zadaća službenici koji imaju iskazanu kompetenciju, s određenim stupnjem motivacije. Zadnja faza u ovom postupku jest poticanje službenika na kreativno razmišljanje o zadaći te o mogućnostima koje su mu na raspolaganju, iznalaženju novih rješenja koje će doprinijeti kvalitetnom izvršenju zadaće.

Vodstvo (*leadership*) je jedan od segmenata vođenja (*leadering*) za koje je još bitna motivacija, interpersonalni procesi i komuniciranje. Tako Bass definira vodstvo kao sposobnost utjecanja, inspiriranja i usmjeravanja pojedinaca ili skupina prema postizanju željenih ciljeva. (Bass, 1981:9, navedeno u Buble, 2006:309)

3. MOTIVACIJA

Motivacija se u najopćenitijem smislu manifestira kao svaki utjecaj koji izaziva, usmjerava i održava ciljno ponašanje ljudi. Ostvaruje se uključivanjem cijelog lanca reakcija, od osjećaja potreba koje izazivaju želje da se te potrebe ispune; a u protivnom dolazi do tenzija koje uzrokuju akcije, pa do satisfakcije kao rezultante tog procesa. (Buble, 2006:336)

Kao jedan od primjera utjecaja koji izaziva, usmjerava i održava ciljno ponašanje ljudi u suvremenim uvjetima može se razmotriti potreba za sigurnošću zaposlenja. Potreba za sigurnim radnim odnosom pokreće „lanac reakcija“ pojedinca. Tako, primjerice, oni koji se prvi put zapošljavaju usmjeravaju svoje aktivnosti na ostvarenje cilja koji se ogleda u trajnosti i sigurnosti izvora prihoda za egzistenciju, kroz ugovor o radu na neodređeno vrijeme. Često mijenjaju organizacije i mjesto rada kako bi zadovoljili ovu potrebu.

Slika 2: Motivacijski lanac



Izvor: (Koontz, Weihrich, 1988:413., navedeno u Buble, 2006:336).

Osim htijenja rukovoditelja da postaja dobro funkcionira, postoje i određene potrebe i očekivanja službenika te iste postaje. Sagledavanje potreba daje prijeko potrebnu informaciju o tome koje to unutarnje preokupacije „žive“ u službenicima, zahtijeva njihovo prihvaćanje, te razmišljanje o rješavanju ili zadovoljavanju dijela potreba koje su rješive na razini policijske postaje. Želje i potrebe poželjno je kanalizirati u smjeru afirmiranja kreativnosti. Uporno ignoriranje ili nedostatak želje da se stvari sagledaju na opisani način mogu izazvati odbojnost, ali i otvoreni bojkot službenika prema policijskom rukovoditelju.

Jedna od najčešćih teorija motivacije jest teorija hijerarhije potreba koju je razvio Abraham Maslow, koji potrebe dijeli prema određenim prioritetima: 1. fiziološke potrebe, 2. potreba za sigurnošću, 3. potreba za pripadanjem i ljubavlju, 4. potreba za poštovanjem i samopoštovanjem, 5. potreba za samoostvarenjem. (Maslow, 1982., navedeno u Buble, 2006)

Fiziološke potrebe su prioritet u zadovoljavanju potreba pojedinca. One se odnose na potrebe za vodom, hranom, spavanjem i sl. Tek kada su ove potrebe zadovoljene, potpuno motivacijsko djelovanje usmjereno je na zadovoljenje viših potreba u hijerarhiji potreba. Snažno motivacijsko djelovanje mogu imati potrebe za samoostvarenjem ili ispunjavanjem mogućnosti u društvenoj i poslovnoj hijerarhiji, kao i potrebe za poštovanjem i samopoštovanjem. Ljudi usmjeravaju svoje aktivnosti, želje i težnje ka zadovoljavanju ovih potreba kada ispune one prethodne.

Za razliku od starijih članova tima, koji su već ostvarili svoje prioritetne potrebe prema hijerarhiji potreba, mlađi često imaju drugačiji osjećaj za potrebe socijalne i obiteljske sigurnosti. Kod njih snažno motivacijsko djelovanje imaju prioriteti zadovoljenja potreba s osnove sigurnosti stambenog pitanja, brige oko odgoja i obrazovanja djece i s tim povezanih svakodnevnih obveza.

Prioritete potreba poželjno je na vrijeme prepoznati kod pojedinaca u policijskoj postaji. Neispunjavanje potreba kod svakog čovjeka izaziva određen stupanj frustracije, što može imati neposrednog utjecaja na funkcioniranje policijske postaje. Naravno da treba razmišljati i o tome koliko su određene potrebe realne i ostvarive, ali u svakom slučaju treba uvažavati njihovo postojanje. Prilikom procesa motivacije pojedinaca značajnu ulogu mogu imati i osobni motivi službenika, ukoliko ih se može prepoznati.

Motivi su psihički procesi koji pokreću ljude na određeno ponašanje, usmjeravaju ga prema određenom cilju i određuju mu intenzitet. Dakle, to su psihološki čimbenici koji upravljaju ponašanjem ljudi. (Vukosav i dr., 2009:61)

Različite pozicije članova tima u smislu zadovoljenja njihove socijalne i ekonomske komponente sigurnosti, zahtijevaju od vođe tima drugačije organiziranje i prilagodbu radnog vremena i angažiranja navedenih na izvršenju zadaća, korištenja godišnjih odmora, mogućnosti stručnog usavršavanja i obrazovanja i slično. Tako izvršenje posebnih zadaća koje zahtijevaju kontinuirano angažiranje u vremenu dužem od redovnog radnog vremena ili angažiranje u vrijeme drugačijem od redovnog, vođa tima treba nastojati dodijeliti onim članovima tima na koje će manje utjecati ovakvo duže angažiranje za podmirenje opisanih potreba.

Na tragu takvog pristupa jest i smjernica glavnog ravnatelja policije oko organiziranja radnog vremena policijskih službenika čiji je bračni drug također policijski službenik, na način da se njihov rad, radi brige oko maloljetne djece, organizira kroz redovno radno vrijeme radnim danom od 7 do 15 sati.⁴

Organiziranje radnog vremena, kao pristup u nastojanju motiviranja policijskih službenika za uspješno ostvarenje cilja nekog procesa, možemo promatrati i na primjeru kriminalističkog istraživanja. Naime, u složenom kriminalističkom istraživanju, u fazi dovršetka, policijski službenici imaju složen zadatak prikazati kroz kaznenu prijavu sve aktivnosti koje su provedene i u određenom zakonskom roku uhićenu osobu predati pritvorskom nadzorniku i odvjetništvu na daljnji postupak. Upravo u takvim situacijama, kada dotadašnji rad treba „okruniti“ i počinitelja privedi „pravdi“, bitan je utjecaj vođe – rukovoditelja na svoje izvršitelje – sljedbenike. Motivacija za uspješno realiziranje cilja navedenog procesa može se ostvariti:

- posebnim (dodatnim) prilagođenim organiziranjem vremena rada i odmora s ciljem podjednakog opterećenja svih članova kriminalističkog tima;
- jasnom podjelom poslova i zadaća unutar kriminalističkog tima;
- jednostavnom i kontinuiranom dostupnošću rukovoditelja radi davanja potrebnih savjeta i uputa;
- osiguranjem kvalitetnih komunikacijskih kanala i kolanja potrebnih informacija unutar članova tima;
- javnim pohvalama tijekom i nakon završetka kriminalističkog istraživanja;
- eventualnim prijedlogom istaknutijih članova tima za premještaj na bolje radno mjesto, ukoliko je to moguće, i sl.

Ostvarenje cilja policijskog procesa u javnom je interesu. Za izvršenje zadaća i aktivnosti na ostvarenju tog cilja zaposlenici primaju odgovarajuću nadoknadu za rad (plaću) kojom zadovoljavaju osobne potrebe i obaveze prema obitelji. Također, mogu ispuniti i svoje želje i potrebu za napredovanjem u hijerarhiji. Ovakav pristup u organiziranju poželjan je na svim hijerarhijskim razinama dodjele zadaća, kada to dopuštaju okolnosti i objektivne mogućnosti rada u policijskoj postaji.

Način na koji ćemo pristupiti zaposleniku da bi od njega „izvukli“ najbolje što on posjeduje u smislu ljudskih i profesionalnih kvaliteta, predstavlja izvjesnu strategiju koja se najčešće naziva motivacijska strategija. Ona predstavlja konceptualni pristup usmjeren k afirmaciji kvalitete i stručnosti te unaprjeđenje pravilnog i profesionalnog rada. U neposrednom radu rukovoditelja primjenjuju se tzv. motivacijske tehnike koje se moraju u konkretnoj primjeni također individualizirati, s obzirom na konkretne potrebe policijskih službenika.

Motivacijske tehnike još nazivamo i motivacijska kompenzacija jer se uzajamno razmjenjuju s konkretnom aktivnošću službenika. Osnovna je podjela kompenzacije na financijsku i nefinancijsku, a financijska se pak dijeli na izravnu i neizravnu; dok se kod nefinancijske razlikuje kompenzacija koje se odnosi na posao te na radnu okolinu. Izravna financijska kompenzacija razlikuje plaću (osobni dohodak), honorare, naknade za putne troškove, reprezentaciju, neizravna socijalna davanja, uplate u mirovinski fond, izobrazbu, životno osiguranje,

⁴ Uputa Ravnateljstva policije „Rad zaposlenika MUP-a, roditelja maloljetne djece“ broj 511-01-44-360/214-1-2008 od 10. 9. 2008.

zdravlje, dopuste kao što je godišnji odmor, korištenje kraćih odmora, socijalnu sigurnost kod korištenja bolovanja, povoljne stambene kredite. (Bahtijarević-Šiber, 1999:614)

Radna mjesta policijskih službenika uređena su klasifikacijom radnih mjesta na rukovodeće, više i niže policijske službenike.⁵ Klasifikacija pojedinog radnog mjesta rezultat je standardnih mjerila kao što su složenost poslova, obrazovanje, osobno zvanje, stupanj odgovornosti i ovlasti za donošenje odluka i samostalnost u radu.⁶ Složenost poslova na pojedinom radnom mjestu u najvećoj mjeri utječe na plaću policijskog službenika. Time je plaća kao financijska motivacija uvjetovana rasporedom na pojedino radno mjesto.

Osnovna plaća temeljni je oblik kompenzacije na koji se nadograđuju gotovo svi drugi novčani oblici kompenzacija. (Buble, 2006:290)

Iz toga razloga izravna financijska kompenzacija, kao oblik motivacije policijskog službenika, moguća je kroz raspored na radno mjesto s većom složenošću poslova. Uvjeti za veću složenost poslova jesu odgovarajuća stručna sprema i policijsko zvanje. Stručna sprema stječe se višim stupnjem obrazovanja. Policijsko zvanje stječe se ovisno o stupnju obrazovanja, radnom iskustvu na poslovima policije, obliku stručnog usavršavanja, položenom ispitu za zvanje i godišnjim ocjenama.⁷ Satisfakcija ovog motivacijskog lanca ispunjenje je težnji policijskog službenika za redovnim ili izvanrednim obrazovanjem i stručnim usavršavanjem koje bi trebalo rezultirati rasporedom na radno mjesto s većom složenošću poslova i većom plaćom. Načelnik policijske postaje može motivirati policijskog službenika predlaganjem njegova upućivanja na viši stupanj obrazovanja. Time će mu pružiti priliku da ostvari uvjete za raspored na radno mjesto s većom složenošću poslova.

Nefinancijska kompenzacija u odnosu na posao podrazumijeva povjeravanje zanimljivih radnih zadataka, poslovne izazove, odgovornost za složenije poslove, samopotvrđivanje vještina i znanja, mogućnost stručne izobrazbe, napredovanje u službi, karijerna postignuća, povećanje poslovnih i osobnih kontakata. Daljnja podjela nefinancijske kompenzacije odnosi se na radnu okolinu pa razlikujemo: prihvatljivost taktike djelovanja organizacije, rukovođenje i njegov utjecaj na službenike, ljudske i profesionalne osobine suradnika, radnopravni status, radne uvjete, kraći radni tjedan, klizno radno vrijeme, pravednost u podjeli posla, brigu oko prehrane na radnom mjestu, mogućnost rada kod kuće. (Bahtijarević-Šiber, 1999:614)

Kao što je iz prikaza vidljivo, postoje mogućnosti utjecaja rukovoditelja na motivaciju službenika u policijskoj postaji. Naravno da jedan dio kompenzacija nije moguće rješavati isključivo na razini policijske postaje već kroz cjelokupni policijski sustav. Pritom treba posebno posvetiti pažnju na svojevrsnu prilagodbu motivacijskih tehnika koje su prihvatljive i u suglasju s potrebama pojedinca. Zbog toga je nužno poznavati policijske službenike, posebno njihove prioritete u potrebama koji su specifični za svakog od njih.

⁵ Čl. 43. Zakona o policiji (NN 34/11., 130/12., 89/14., 151/14., 33/15., 121/16., 66/19. i čl. 5. Uredbe o klasifikaciji radnih mjesta policijskih službenika (NN br. 129/11., 82/12., 140/13., 32/15., 40/15., 115/15., 11/17., 102/17., 129/17. i 5/18.), u daljnjem tekstu: Uredbe.

⁶ Čl. 2. Uredbe.

⁷ Čl. 56. Zakona o policiji i čl. 3. i 4. Uredbe.

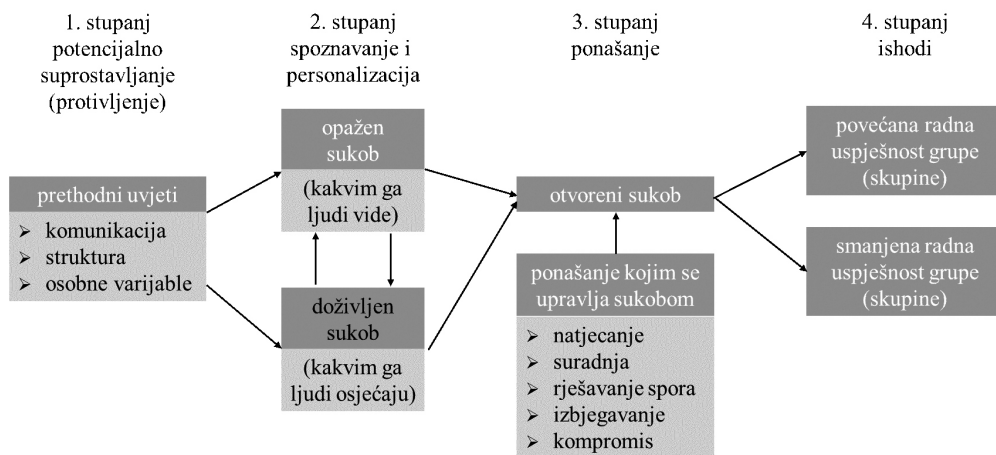
4. INTERPERSONALNI PROCESI

4.1. Konflikti

Konflikt je nesklad između dviju ili više osoba ili skupina, a u organizaciji se javlja između zaposlenih pojedinaca, radnih grupa ili organizacijskih jedinica. U tradicionalnom shvaćanju on je u pravilu predstavljao negativnu pojavu u nekoj organizaciji, te je kao takav prešućivan i ignoriran od strane rukovoditelja, ali i zaposlenika. Prije se smatralo da konflikt, s obzirom na obilježja (antagonizam, neprijateljstvo, razdor i drugo), ima isključivo negativnu ulogu u organizaciji pa ga stoga treba izbjegavati. Međutim, novija istraživanja upućuju na pozitivnu ulogu konflikta u organizaciji s obzirom na to da on može biti poticaj rješenju mnogih problema. (Buble, 2006)

Temelj prevencije sukoba pravovremeno je uočavanje mogućnosti nastanka konflikta. Konflikt ima svoju razvojnu dinamiku, što znači da ne nastaje iznenadno i nepredvidljivo. Pravovremeno prepoznavanje mogućih konfliktnih situacija omogućava otklon uzroka sukoba. Individualna je sposobnost rukovoditelja da na vrijeme prepoznaje situacije koje ukazuju na mogući konflikt. Od njega se očekuje preuzimanje odgovornosti i potreba da utječe na rješavanje konflikta. Iz tog razloga poželjno je da rukovoditelji poznaju proces razvoja konflikta.

Slika 3: Faze u sukobu



Izvor: (Robbins, S.P. 1997., navedeno u Sikavica, 2011: 780).

U cilju pravovremenog dijagnosticiranja mogućeg sukoba u svakoj organizaciji, tako i u policijskoj postaji, koristan može biti „Glaslov model eskalacije sukoba“.⁸ Ovaj model usmjeren je na prepoznavanje unutarnjeg slijeda konfliktnih odnosa koji proizlazi

⁸ Fridrich Glasl u knjizi „Konflikt menadžmenta“ („Konfliktmanagement ein handbuch fur fuhrungrraste und berater“, 2. aufl. Bern/Stuttgart, 1992.) opisuje model eskalacije sukoba u devet faza. Sažeti (odobreni) prikaz daje Thomas Jordan (2000). „Glasl's Nine-Stage Model Of Conflict Escalation“, Mediate.com <http://www.mediate.com/articles/jordan.cfm> (pristupljeno 11. 12. 2019.).

iz neuspjeha mirnog i dobronamjernog rješavanja sukobljenih interesa i stajališta. Umjesto traženja uzroka kod pojedinaca, model naglašava kako postoji unutarnja logika konfliktnih odnosa koja proizlazi iz neuspjeha „dobročudnih“ načina rješavanja oprečnih interesa i stajališta. Prema tom modelu prva je faza *okoštavanje*, koja se razvija kada ponovljeni naponi za prevladavanje razlika oko nekog pitanja ne uspijevaju. Suprotni interesi i mišljenja iskristaliziraju se u stajalištima kako treba riješiti neki problem i obično privlače pristaše ili grupe za ili protiv nekog stajališta. Tada razlike između strana postaju sve veće. Prelazak u drugu fazu odvija se kada jedna ili obje strane izgube vjeru u mogućnost rješavanja problema izravnim i korektnim raspravama. Tada nastupa druga faza eskalacije sukoba, *rasprava (debata)*. Strane u sukobu postaju sve nepopustljivije u svojim stajalištima i rasprave imaju tendenciju prerastanja u verbalne sukobe. Spor nije više ograničen samo na određeno pitanje već strane počinju osjećati da je ugrožen njihov opći položaj. Kada jedna strana smatra da su razgovori beskorisni i počinje djelovati samostalno, sukob prelazi u treću fazu, *fazu akcije*. U ovoj fazi strane više ne vjeruju da će daljnji razgovori nešto riješiti. Najvažniji je cilj u ovoj fazi blokirati suprotnu stranu i potaknuti vlastite interese. Jednostranim akcijama strane se nadaju da će natjerati suprotnu stranu na popuštanje. Neverbalna komunikacija dominira i dolazi do eskalacije sukoba. U četvrtoj fazi, *koaliciji*, stvaraju se stereotipi i negativne slike o drugoj strani. Planiraju se i provode akcije za poboljšanje vlastitog imidža i rušenje imidža druge strane. Nastoji se u javnosti privući što više pristalica. Čine se napadi na identitet, status i ugled druge strane što će vjerojatno dovesti do pete faze, *faze gubitka „dobrog glasa“*. Dolazi do javnih sukoba i izjava koje imaju za cilj prikazivanje suprotne strane u lošem svjetlu i rehabilitiranje vlastite strane u javnosti. Sukob više nije usmjeren na rješavanje problema. Kada strane u sukobu počnu iskazivati prijetnje i ultimatumе drugoj strani, sukob se nalazi u šestoj fazi, *eskalaciji*. Strane vide samo svoje interese, a prijetnje smatraju nužnima. Ozbiljan rizik u ovoj fazi jest stres i agresivno nekontrolirano djelovanje. Sedma faza je *faza ograničenih akcija s ciljem uništenja* suprotne strane u sukobu. Protivnik je sada „čisti neprijatelj“ i nema više ljudskih kvaliteta. Nema više komunikacije. Druga strana je samo „objekt“ koji stoji na putu i kojeg treba eliminirati. Osma faza je *faza raspadanja (fragmentacija)*. Napadi se pojačavaju prema predstavnicima i vođama suprotne strane kako bi se uništila njihova moć i legitimitet. Strane se raspadaju na frakcije što dovodi do unutarnjih sukoba u pojedinoj strani. Glavni je cilj uništenje protivne strane u sukobu i briga za vlastiti opstanak. Zadnja, deveta faza eskalacije sukoba naziva se „*zajedno u ponor*“. Težnja da se uništi suprotna strana u sukobu je toliko jaka da se zanemaruje instinkt samoodržanja.

I danas se može naići na razmišljanja u policiji da konflikt predstavlja isključivo nešto što nije poželjno, te odmah izaziva odbojnost, ali i stigmatiziranje pojedinaca ili skupina koje su ga prouzročile. Smatra se da konflikt predstavlja ugrozu organizacije, onemogućavanje normalnog funkcioniranja službe, klicu bunta i prevrata usmjerenu protiv rukovoditelja i sl. Pri tome se ne želi ulaziti u uzroke konflikta i njegova definiranja, a samim time i u pokušaj neutraliziranja uzroka koji su proizveli konflikt. Upravo suprotno: nužno je razmotriti njegove uzroke ili otkriti što striktno utječe na razvoj konflikta.

Tako uzroci konflikta mogu biti organizacijski: nejasne granice odgovornosti, loša podjela sredstava, moći i utjecaja, prava i nadležnosti; osobni: različitost osobnih i kulturnih vrijednosti, različitost uloga i percepcija, različiti ciljevi, nepovjerenje i prenaplašene emocionalne reakcije; komunikacijski: jezične poteškoće, različiti pristupi konfliktu: asertivni, posesivni i agresivni pristup. (Rijavec, Miljković, 2002:13)

Kada se prepozna konflikt u policijskoj postaji, od policijskog rukovoditelja očekuje se da iskaže aktivnost usmjerenu na njegovo rješavanje. U rješavanju mu svakako mogu pomoći određene tehnike koje može primijeniti, a osnovna dioba je na direktne i indirektne. Indirektne: smanjenje kontakata između strana u konfliktu, apeliranje na zajedničke ciljeve organizacije, prijenos odgovornosti za rješavanje konflikata na višu razinu, reorganizacija. Direktne: izbjegavanje, popuštanje, nadmetanje, kompromis, suradnja. (Rijavec, Miljavec, 2002:23)

Smanjenje kontakata između strana u konfliktu indirektna je tehnika koja se primjenjuje kada je intenzitet konflikta na takvoj razini da je zajednički rad znatno otežan. Može se provesti na način da se sudionici razdvoje npr. premjeste u drugu radnu skupinu, prostoriju, ustrojstvenu jedinicu ili sl.

Apeliranje rukovoditelja na zajedničke ciljeve u organizaciji može se koristiti kada je stranama u konfliktu dovoljno iskazati zajedničke vrijednosti rada i značaj ostvarivanja ciljeva u policijskoj postaji.

Prijenos odgovornosti za rješavanje konflikata na višu razinu podrazumijeva izvještavanje rukovoditelja na višoj hijerarhijskoj razini o konfliktu koji je takvog intenziteta da ga niži rukovoditelj nije u mogućnosti riješiti. Poželjno je da neposredni rukovoditelj točno utvrdi uzrok konflikta i njega prezentira višem rukovoditelju.

Kada su konflikti u organizaciji kontinuirani, kao posljedica podjele poslova i zadaća u postojećoj organizacijskoj strukturi, potrebno je provesti reorganizaciju odnosno uspostaviti drugačiju podjelu poslova, zadaća i odgovornosti u okviru smjene, radne grupe ili tima.

Direktne tehnike upravljanja konfliktom možemo razmotriti kroz „Thomas – Killmanov model“ upravljanja konfliktom. Ovaj model orijentacije prema rješavanju sukoba sadrži pet glavnih strategija za rješavanje konflikta. Thomas – Killmanov instrument za konflikte (TKI) procjenjuje ponašanje pojedinca u konfliktnoj situaciji. To su situacije u kojima se čini da su ponašanja dvoje ljudi nespojiva. U sukobu situacija čovjekovo ponašanje može se prikazati kroz dvije osnovne dimenzije: asertivnost, odnosno ponašanje u kojem pojedinac nastoji zadovoljiti svoje vlastite interese, i druga dimenzija, kooperativnost, ponašanje u kojem pojedinac pokušava zadovoljiti interese druge osobe. Ove dvije dimenzije ponašanja mogu se rabiti za definiranje pet metoda rješavanja sukoba:

- Natjecanje je asertivno i nekooperativno ponašanje koje koristi način rješavanja sukoba usmjeren na iskorištavanje moći. Kada se natječe, pojedinac s ciljem ostvarenja svojih interesa koristi vlastitu poziciju ne vodeći brigu o interesima druge osobe.
- Suradnja je asertivno i kooperativno ponašanje. Kada surađuje, pojedinac pokušava u suradnji s drugom osobom pronaći rješenje koje zadovoljava interese obadviju osoba. To uključuje identificiranje osnovnog razloga sukoba i pronalazak rješenja koja zadovoljavaju interese dviju strana.
- Kompromis koristi i asertivnost i kooperativnost. Prilikom kompromisa cilj je pronaći obostrano prihvatljivo rješenje koje djelomično zadovoljava interese i jedne i druge osobe u sukobu.
- Izbjegavanje je neasertivno i nekooperativno. Kada izbjegava, pojedinac se ne želi baviti sukobom i rješavanjem problema. Izbjegavanje može imati oblik „diplomatskog“ pristupa problemu, odgađanje rješavanja do boljeg vremena ili jednostavno povlačenje iz sukoba.

- Prilagođavanje je suprotno natjecanju. Kada se prilagođava, pojedinac zanemaruje vlastite interese da bi zadovoljio interese druge osobe.⁹

Navedene strategije (metode) rješavanja sukoba možemo najčešće koristiti u sljedećim situacijama:

Nadmetanje se primjenjuje u situaciji kada je potrebno brzo i odlučujuće djelovanje, kada se treba provesti neka neželjena odluka, kod pitanja koja su vitalna za organizaciju, a pojedinac je siguran da je u pravu.

Suradnja je najbolja kada su pitanja jako važna a da bi se pravio kompromis, i kada vrijeme nije ograničeno. Želja je da se dobije uvid u različita mišljenja i da svi prihvate odluku da bi njezino provođenje bilo učinkovitije. Cilj je poboljšanje radnih odnosa.

Kompromis je tehnika koja podrazumijeva ustupke sukobljenih strana, pri čemu nema ni pobjednika ni gubitnika. Jedna i druga strana odrekle su se dijela svojih zahtjeva u cilju zadovoljenja prihvatljivog cilja. Rabi se kada je potrebno postići privremenu suglasnost kod složenih situacija koja ne mogu odmah biti riješena, ili kao pomoć kada su suradnja ili nadmetanje bili neuspješni. Kompromis je najbolji kada su ciljevi važni.

Direktna tehnika rješavanja konflikta izbjegavanjem jest onda kada se sudionici konflikta fizički ili mentalno povlače iz konflikta. Spomenuti negiraju postojanje konflikta. Koristi se kod konflikta niže razine. Nedostatak je ove tehnike izbjegavanje rješavanja uzroka konflikta koji kasnije mogu kulminirati. Izbjegavanje je najbolje rješenje kada postoje važniji problemi.

Popuštanje se primjenjuje kada je želja za stabilnim međuljudskim odnosima prioritet, kada sukobljena strana shvati da nema pravo i spremna je poslušati bolje mišljenje. (Rijavec, Miljković, 2002)

Važnu ulogu u rješavanju konflikata ima i pregovaranje. Pregovaranje ima smisla kada sukobljene strane osim suprotnih interesa imaju i zajedničke interese.¹⁰ Pregovaranje je bitno u vođenju policijskog tima, grupe ili postaje u cjelini. Policijski službenici mogu doći u sukob, ne toliko o utvrđenom cilju, kao što je na primjer otkrivanje počinitelja kaznenog djela, nego o načinu i provedbi aktivnosti u svrhu ostvarenja tog cilja, dakle koncepta o načinu dolaska do krajnjeg cilja. Ovo daje prostora policijskom rukovoditelju da pregovaranjem sa „sukobljenim stranama“ dođe do rješenja koje je prihvatljivo za sve strane u sukobu. Da bi pregovaranje bilo uspješno, potrebne su prije svega kvalitetne komunikacijske vještine rukovoditelja kao uvjet dovođenja sukobljenih strana u prihvatljivu poziciju, zatim strpljenje te planiranje i odvajanje potrebnog vremena za pregovaranje.

U rješavanju konflikata važno je poznati i intergrupne odnose u policijskoj postaji. Kao rezultat organiziranja rada u okviru policijske postaje možemo prepoznati formalne grupe. Formalne grupe javljaju se kao trajne i privremene. Trajne formalne grupe predviđene su za izvršenje stalnih zadaća. Najčešće ih možemo prepoznati u okviru rada kriminalističke policije kada na osnovi funkcionalne podjele izvršavaju zadaće prema istovrsnosti ili sličnosti

⁹ Sample, J. (2008). Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument. Profile and Interpretative report https://www.organizationalimpact.com/wp-content/uploads/2016/08/TKI_Sample_Report.pdf (pristupljeno 13. 1. 2020.).

¹⁰ Poduzetnički portal, *Pregovaranje kao strategija za uspješno rješavanje konflikata*, mr. sc. Ljerka Sedlan-Koenig, PS Poduzetništvo Osijek <https://www.poduzetnistvo.org/news/pregovaranje-kao-strategija-za-uspjesno-rjesavanje-konflikata> (pristupljeno 22. 7. 2019.)

poslova, kao što su grupa za krvne delikte, imovinske delikte, organizirani kriminalitet i druge. Pored toga, za izvršenje određenog zadatka mogu se osnovati i privremene organizacijske grupe za različite svrhe, kao što je osiguranje javnog okupljanja, osiguranje dolaska štice osobe, asistencije, grupe za složenija kriminalistička istraživanja i slično.

Pored formalnih grupa u policijskoj postaji možemo prepoznati i neformalne grupe ili skupine policijskih službenika. Njihova kohezija na višoj ili manjoj razini zasniva se na zajedničkim obilježjima kao što su profil stečenog obrazovanja, zajedničko zavičajno porijeklo, bavljenje sportom, lovstvom ili drugim hobbijem i drugim mogućim osnovama povezivanja.

Sve ove grupe imaju svojeg vođu, formalnog ili neformalnog; svi oni mogu stvoriti svoje vrijednosne sudove u pogledu organiziranja rada, načina izvršenja zadaća, upravljanja ljudskim potencijalima i drugih bitnih elemenata važnih za funkcioniranje policijske postaje. Poželjno je da rukovoditelj – vođa, koji želi imati pozitivan utjecaj na zaposlene i osigurati da ga oni slijede u ostvarenju organizacijskih ciljeva, prepozna eventualne neformalne grupe i okvire njihovih djelovanja. Neformalne grupe ne bi trebale narušavati koheziju formalnih grupa i stvarati intergrupne konflikte koji mogu naštetiti profesionalnom izvršenju obaveza u policijskoj postaji.

5. KOMUNIKACIJA

I kod komunikacija je važno ide li pojedina informacija istim putem kao i veze u formalnoj organizacijskoj strukturi ili drugim putem pa se prema tome i komunikacije dijele na formalne i neformalne. U vezi s organizacijskom strukturom jest i dioba komunikacija na vertikalne i horizontalne, prema tome radi li se o tijeku obavješćavanja između centara različitih stupnjeva ili istog stupnja općenitosti. Kako u upravnoj informacijskoj mreži sudjeluju inicijatori izvan uprave, može se govoriti o unutarnjim i vanjskim komunikacijama. S obzirom na način na koji određene obavijesti nastoje utjecati na ponašanje adresata, razlikuju se direktivne i informativne komunikacije. (Pusić, 2002:314)

U policijskoj postaji jednolinijska organizacijska struktura osigurava kolanje zapovijedi od vrha organizacijske strukture do neposrednog izvršitelja. Zapovijedi i nalozi koji se donose kolaju od načelnika postaje, preko svih razina organizacijske strukture, do policijskog službenika. To je redovan put formalnog komunikacijskog kanala unutar policijske postaje i primaran oblik komuniciranja u okviru policijske postaje. Pored komuniciranja odozgo prema dolje kroz postojeću organizacijsku strukturu, informacije idu i odozdo prema gore, odnosno uzlaznom komunikacijom. Komunikacija odozdo prema gore bitna je za kontrolu ostvarenja postavljenih ciljeva. Na ovaj način rukovodni tim i načelnik postaje dobivaju povratnu informaciju o ostvarenim rezultatima.

Međutim, pored „suhe“ informacije o ostvarenom, uzlaznim kanalima kolaju i informacije o promišljanjima samih neposrednih izvršitelja. Ova promišljanja mogu se odnositi na probleme i teškoće pri izvršenju zadaća, prijedloge za unaprjeđenje usvojenih procedura postupanja, prijedloge za smanjenje i racionalizaciju troškova, ali i žalbe i probleme interpersonalne naravi. Takva mišljenja podređenih dobar će rukovoditelj uzeti u obzir pri donošenju odluka u sličnim situacijskim okolnostima u budućnosti. Na taj se način osigurava i svojevrsna participacija podređenih u donošenju odluka. Kada podređeni spozna da je njegovo mišljenje uzeto u obzir kod donošenja budućih odluka u zadacima koje treba provesti, njegova identifikacija i posvećenost ciljevima bit će na višoj razini.

Pored opisane formalne vertikalne komunikacije, u značajnoj mjeri rukovoditelj vođa mora osigurati i kvalitetnu horizontalnu komunikaciju u policijskoj postaji. Osim razmjene potrebnih podataka između, na primjer, različitih grupa kriminalističke policije potrebno je osigurati dobru radnu atmosferu za neophodnu razmjenu podataka između različitih sektora ili intervencijskih snaga uključenih u provedbu npr. osiguranja javnog okupljanja, asistencije ili druge zadaće. Ovakva komunikacija osigurat će veće izgleda za uspjeh i dobru radnu atmosferu.

Pored formalnih oblika komunikacije unutar policijske postaje kao „živog organizma“ koji čine ljudi sa svojim potrebama, problemima i željama, postoje i neformalni oblici komunikacije. Neformalne su komunikacije oblici komunikacije između zaposlenih u policijskoj postaji koji nisu rezultat formalne organizacijske strukture ili rasporeda na određeno radno mjesto ili nekog drugog oblika suradnje u cilju izvršenja zadaće. Možda je svrsishodno ukazati na komunikacije koje se javljaju kao rezultat nedovoljne informiranosti o predstojećim kadrovskim promjenama, kao što su veće ili manje promjene u sistematizaciji radnih mjesta, promjeni rukovodnog kadra ili slično. Ovakva situacija često izaziva strah od gubitka postojeće pozicije policijskog službenika ili od zahtjeva budućeg rukovodnog kadra za personalnim i organizacijskim promjenama i slično. Takva situacija može izazvati usmjerenost policijskih službenika na iščekivanje budućih promjena, a ne na izvršenje zadaća. Rukovoditelj bi trebao na vrijeme prepoznati takvu atmosferu u policijskoj postaji i na vrijeme pružiti odgovarajuće informacije u slučaju eventualnih budućih promjena, a ukoliko one nisu izvjesne, treba ih opovrgnuti i otkloniti eventualni strah koji se „uvukao“ među zaposlene.

Komuniciranje se smatra jednom od najvažnijih menadžerskih vještina iz jednostavnog razloga što se ni jedna menadžerska aktivnost ne može ostvariti bez nekog oblika komuniciranja. Naime, već u definiciji menadžmenta kao procesa rada s drugima i pomoć drugih, proizlazi nužnost komuniciranja – bez komuniciranja nije moguće ostvariti nikakvu socijalnu interakciju. (Buble, M., 2010: 181)

Komunikacija je čin prijenosa podataka s jednog na drugo mjesto. U tom prijenosu možemo se služiti vještinama kao što su glasovne, pisane, vizualne i neverbalne. Osoba koja dobro koristi ove komunikacijske vještine komunicira s ciljem da se postigne svrha pravilnog prijenosa određenih podataka, a zatim i razumijevanja primatelja poruke o tome što je komunikator zaista htio reći ili prenijeti. Dakle, potreba da se razumije poruka na način na koji to netko želi reći, prava je i istinska svrha komuniciranja. Nitko ne želi biti pogrešno shvaćen od osobe ili više njih kojima se upućuju poruke. Time je vladanje komunikacijskim vještinama naročito bitno u prenošenju zadaća, obrazlaganju ili objašnjavanju ciljeva koji se žele postići i sl. Zbog navedenog važno je da rukovoditelji u policijskoj postaji vladaju potrebnom stručnom razinom komunikacijskih vještina.

Same komunikacijske vještine dijele se na verbalne i neverbalne. (Buble, 2011:210)

Ponekad nije važna izgovorena komunikacija koliko može biti važna neverbalna, a to je izraz lica, ton i visina glasa, geste kroz govor tijela. Naime, u komunikaciji ljudi često misle da je dovoljno izgovoriti određene misli ili stavove, a da pritom ne posvećuju dovoljno pažnje na govor tijela koji je također u fokusu interesa osobe kojoj upućujemo komunikacijske poruke. Ako govor tijela šalje neke druge poruke u odnosu na izgovorene riječi, dolazi do zbunjenosti slušatelja ili, što je još gore, do pogrešnog shvaćanja poruke. To za izvršenje policijskih poslova može biti vrlo rizično. Potpuno suglasje izgovorene poruke i neverbalne komunikacije daje garanciju da će slušatelj ili više njih ispravno percipirati sadržaj poruke

i, što je još važnije, pravilno postupati na temelju izrečene poruke, osobito u policijskom postupanju.

Karakteristika dinamičnosti upravljanja proizlazi iz činjenice da je predmet upravljanja zajednički rad. Upravljanje povezuje taj rad i njegove nositelje, ljude koji ga obavljaju, povezuje ih dok rade, dok su u akciji. Akcija se ni jednog trenutka ne zaustavlja, posao se ne prekida da bi se lakše koordiniralo, već upravljanje prilagođuje svoje metode i instrumente dinamici djelatnosti koju koordinira. (Pusić, 2002:36)

Policijska postaja primjer je dinamičnosti upravljanja u okolnostima koje su podložne stalnim promjenama. U takvim uvjetima do izražaja mogu doći sljedeći oblici komuniciranja:

1. Otvoreno komuniciranje

Otvoreno komuniciranje je angažiranje i aktivacija svih zaposlenih u generiranju ideja za rješavanje problema koje donosi nestabilna situacija.

2. Dijalog

Dijalog je grupni proces komuniciranja u kojem se stvaraju uvjeti za razumijevanje i uspostava zajedničkog pogleda na problem i njegovo rješavanje. Dijalog može započeti oprečnim stavovima pa i oponiranjem, ali njegovim razvojem uz pomoć otvorenog razgovora sudionici mogu otkriti zajedničku osnovu te dijeliti zajedničke ciljeve i načine njihova ostvarenja.

3. Povratna veza i učenja

U prirodi je čovjeka stalni interes da dobije povratnu informaciju o onome što radi, kako radi i kakvi su učinci njegova rada. Povratna veza korisna je kako za vodstvo tako i za podređene kojima se pomaže da bolje razumiju ono što rade, ali i da se promovira proces učenja, samoocjenjivanja i samousmjeravanja. (Buble, 2011:230)

Pristup otvorenog komuniciranja i dijaloga u policijskoj postaji najčešće možemo prepoznati u radu rukovodnog tima. Takav način komuniciranja označava spremnost rukovoditelja da sa članovima tima razmijeni sve dostupne informacije te od njih traži razmjenu ideja, rješenja i odgovore na konkretnu situaciju. Od rukovoditelja se očekuje da stvori otvorenu atmosferu slobodnog iznošenja svojih ideja i vizije rješavanja problema.

Pored navedenih pristupa u komuniciranju, u radu policijske postaje javljaju se i sigurnosni događaji koji zahtijevaju neposrednu nazočnost rukovoditelja kako bi zaposlenici osjetili da vođa kontrolira situaciju. On tada treba biti izravno fokusiran na situacijske okolnosti i mora pokazati optimizam i sposobnost rješavanja situacije, treba iznositi objektivne i provjerene informacije koje odgovaraju stvarnome stanju, kako prema zaposlenima tako i prema javnosti.

Komunikacijske vještine rukovoditelja osobito dolaze do izražaja u komunikaciji „licem u lice“. Kod ove vrste komunikacija posebno je važno prvih nekoliko minuta, kada se stječu prvi dojmovi od kojih ovisi nastavak i kvaliteta komunikacije, kao i uspjeh komunikacije.

Neposredno nadređene osobe imaju posebnu važnost u internoj komunikaciji. Te osobe ne moraju nužno biti najbolji komunikatori. Za zaposlenike njihov neposredni nadređeni predstavlja „najpoželjniji“ izvor informacija i često se ističe poželjnost komunikacije licem u lice, dok se glasine rangiraju kao najmanje poželjni izvor informacije. Srednji menadžment, u koji pripadaju najčešće oni koje nazivamo neposredni rukovoditelji, tradicionalno se

doživljava kao onaj koji blokira informacije, zato što distribuciju informacija znaju doživljavati kao prijatnu vlastitom statusu. Dakle, sve se više uviđa da su neposredno nadređenim osobama potrebne dobro razvijene vještine slušanja, kako bi bili u stanju interpretirati poruke zaposlenika, te dobro razvijene vještine prosuđivanja kako bi mogli interpretirati poruke koje dolaze s više razine rukovođenja. Važno je također spomenuti da je bez obzira na razvoj različitih komunikacijskih alata, poput interneta, internetske pošte, internog časopisa i dr., ključna komponenta interne komunikacije razgovor licem u lice, naročito tamo gdje postoji mogućnost komunikacije prema gore. I ne manje važno, trebamo si postaviti pitanje dobiva li zaposlenik poštovanje kao osoba, tj. na temelju svojeg doprinosa svojoj organizaciji ili ga se promatra instrumentalno, kao sredstvo za ostvarivanje cilja. (Borovec i dr., 2011:21)

Važan doprinos početku dobre komunikacije svakako predstavljaju nasmijano, a ne smrkuto lice, prezentiranje prijateljskog ponašanja kao što su geste gostoprimstva, dok bez-izražajno lice, nepažnja sugovornika ili percepcija nezainteresiranosti, daju slabu ili nikakvu priliku da će komunikacija početi ili se nastaviti na željeni način.

U komunikaciji sa službenicima policijske postaje rukovoditelji moraju ovladati određenom razinom stručnosti u vještinama slušanja i prezentiranja pa i pisanja. Aktivno slušanje pomaže u prepoznavanju problema i mogućih rješenja.

Prema Daftu (2002., prema Bahtijatević - Šiber i sur., 2008: 102) slušanje je vještina primanja poruka kako bi se točno shvatile činjenice i osjećaji te interpretiralo stvarno značenje poruke. Bartol, K. M., Martin, C., navode (1991., prema Bahtijarević - Šiber i sur., 2008:102) da je slušanje proces u kojem slušatelj aktivno sudjeluje pokušavajući shvatiti činjenice i osjećaje koje izražava sugovornik. Aktivno slušanje zahtijeva od slušatelja da se „uživi u osobu“ koja mu govori i da razumije komunikaciju s njezine točke gledišta. Jasnija slika što je to tehnika aktivnog slušanja može se predočiti kroz upute o ponašanju slušatelja:

- poželjno je da slušatelj već na početku razgovora odluči da će zaista slušati i usmjeriti pažnju na sugovornika. Jasna namjera da se sluša poboljšat će sposobnost slušanja;
- sugovornika je potrebno pri slušanju gledati u oči i popratiti slušanje kimanjem glavom i izrazima lica;
- slušatelj treba slušati logički odnosno razmišljati o onome što čuje, pratiti strukturu govora i postavljati pitanja;
- dobro je parafrizirati, odnosno ponoviti ono što smo čuli, ali vlastitim riječima;
- poželjno je što manje govoriti i prekidati sugovornika;
- potrebno je izbjegavati ometajuće poruke, npr. gledati u sat, listati papire ili telefonirati;
- koristiti metodu vizualizacije odnosno predočavanja onoga što se sluša kako bi se kasnije lakše prisjetilo pojedinosti. (Miljković, D. i Rijavec, M., 2004)

Prezentacijske vještine se uče jer tu osim govora ili verbalne komunikacije, što uključuje izričaj, gramatičku točnost, visinu glasa, sadržaj prezentacije – postoji i neverbalni dio koji mora biti u suglasju s izgovorenim tekstom.

Pismena komunikacija i vještina pisanja unutar policijske postaje imaju važnost i utjecaj na provođenje radnih zadaća. Planovi rada, smjernice i upute za rad koje svakodnevno policijski rukovoditelji upućuju prema policijskim službenicima, trebali bi biti jasni, koncizni, gramatički ispravni. Na taj će se način izbjeći eventualne dvojbe kod provođenja zadaća i utrošak vremena na dodatna pojašnjenja.

Također, pismena koja sastavljaju policijski službenici u povodu pruženih policijskih intervencija, kao što su izvješća, službene zabilješke, prijave, zapisnici i sl., trebaju biti jasna, sadržajna, smislena i napisana sukladno s pravilima pisanja u hrvatskome jeziku. Naime, intervencija i sve u svezi s time izbjedi u sjećanjima aktera, a pisana komunikacija, tj. pismena koja su iz toga proizašla, trajno ostaju. U vremenu intenzivne komunikacije putem e-mailova, tvitova, SMS-ova i sl., gdje je „važna“ brzina komuniciranja a sve se manje pridaje važnost pravopisu i pravogovoru, poseban napor treba uložiti da se takve navike ne preliju i na pisanje službenih pismena. U suprotnome, policijski službenik sebe očituje kao polupismenog ili nepismenog. (Mršić, 2018:83)

Sve vrste komunikacija zahtijevaju određenu razinu osposobljenosti i stručnosti u svrhu pravilnog i točnog prenošenja zadaća kao jamstva da će krajnji korisnik komunikacije shvatiti izvorne zamisli i način njihova ostvarenja, koje upućuje rukovoditelj – vođa.

6. ZAKLJUČAK

U procesu upravljanja policijskom postajom moguće je izdvojiti one segmente koji značajno utječu na funkciju vođenja. Vođenje u hijerarhijski ustrojenoj upravnoj organizaciji kao što je policija suočeno je sa zahtjevom pronalaska onih elemenata i metoda koji će se najbolje prilagoditi posebnostima uvjeta rada i internih odnosa koji nastaju prilikom izvršavanja policijskih poslova. Ovaj zahtjev naročito je izražen u policijskoj postaji, ali i drugim ustrojstvenim oblicima gdje se neposredno izvršavaju policijski poslovi, odnosno primjenjuju policijske ovlasti. U takvim se situacijama odnos utjecaja rukovoditelja prema zaposlenima ne može graditi isključivo i prioritetno na odnosu nagrada i kazni. Naime, prava i obveze policijskih službenika utvrđene su propisima i izvan su autonomije volje pojedinca u pogledu njihova opsega. Stupanjem u radni odnos policijski službenici prihvatili su i sva prava i obveze koje proizlaze iz takvog službeničkog radnog odnosa. Zbog toga ne postoje velike mogućnosti nagrade ili plaće kao motivacije za uspješno obavljen posao. Rukovoditelji, prioritetno oni u policijskoj postaji, usmjereni su k upornom izgrađivanju odnosa povjerenja sa svojim najbližim suradnicima u rukovodnom timu. Kroz rukovodni tim, ali i izravno u odnosima sa zaposlenima, poželjno je da stvaraju motivirajuću atmosferu za ostvarenje ciljeva u radnim procesima. Takvu poželjnu radnu atmosferu moguće je ostvariti participacijom najbližih suradnika u donošenju odluka, ali i prihvaćanjem povratnih iskustvenih razmišljanja neposrednih izvršitelja. Usklađivanje i prilagođavanje radnog vremena pojedinim kategorijama zaposlenika, poznavanje zaposlenih i prihvaćanje njihovih različitih potreba – stvorit će „zdravo“ radno okružje.

U sklopu internih odnosa u policijskoj postaji, rukovoditelji koji se žele nametnuti kao istinski vođe, trebali bi se zauzimati za otvorenu komunikaciju i dijalog sa svojim podređenima a koji nije opterećen nepotrebnim procedurama pristupa rukovoditelju, i to na svim razinama u policijskoj postaji; od šefa smjene, vođe sektora i vođe grupa do načelnika policijske postaje. Specifičnosti odnosa između formalnih, ali i neformalnih grupa unutar policijske postaje ne bi smjele utjecati, prije svega na kvalitetu izvršenja zadaća, ali i na druge interpersonalne odnose.

Vođenje u takvim turbulentnim i dinamičnim uvjetima rada kao što je policijska postaja, sve je zahtjevnije. Od načelnika, ali i svih drugih u policijskoj postaji od kojih se može očekivati uloga vođe, očekuje se da raspolazu određenim kompetencijama, motivacijskim teh-

nikama, komunikacijskim i drugim interpersonalnim vještinama i znanjima koja nisu uvijek dostatna i uključena u redovni ciklus policijskog obrazovanja. Takve polazne osnove vještina i znanja potrebno je nadopunjavati kroz interne tečajeve i treninge za policijske rukovoditelje. Teoretske postavke vođenja nastale u upravnim i poslovnim (gospodarskim) uvjetima poželjno je elaborirati i uvježbavati u simuliranim specifičnim uvjetima policijskog radnog okružja. Rezultat aktivnosti vođenja trebao bi biti slijeđenje vođe u njegovim zamislima o cilju, načinu njegova ostvarenja, kako na vanjskom djelovanju policijske postaje, tako i u njezinim internim procesima.

LITERATURA

a) iz knjiga

1. Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Pološki-Vokić, N. (2008). *Suvremeni menadžment – vještine, sustavi i izazovi*, Zagreb: Školska knjiga.
2. Bahtijarević-Šiber, F. (1999). *Management ljudskih potencijala*, Zagreb: Golden marketing.
3. Bass, B. M. (1981). *Stogdils Handbook of Leadership*, New York: free press.
4. Blannchard, K., Zigarmi, P., Zigarmi, D. (1995). „*Leadership and the one minute manager - povećanje učinkovitosti kroz situacijsko rukovođenje u jednoj minuti*“, Poslovna knjiga, d.o.o., Zagreb, 1995.
5. Borovec, K., Balgač, I., Karlović, R. (2011). *Interna komunikacija u Ministarstvu unutarnjih poslova: Procjena zadovoljstva poslom i zadovoljstva internom komunikacijom*. Zagreb: Ministarstvo unutarnjih poslova, Policijska akademija.
6. Buble, M. (2011). *Poslovno vođenje*, Zagreb: M.E.P.
7. Buble, M. (2010). *Menadžerske vještine*, Sinergija, Zagreb.
8. Buble, M. (2006). *Osnove menadžmenta*, Zagreb: Sinergija nakladništvo d.o.o.
9. Certo – Samuel-C., Certo –S. – Trevis, (2008). „*Moderni menadžment*“, Mate d.o.o., Zagreb.
10. Koontz, H., Weihrich, H. (1988): *Management (Ninth Ed.)*, New York: McGraw-Hill Book Company.
11. Maslow, A.H. (1982). *Motivacija i ličnosti*, Beograd: (Nolit).
12. Miljković, D., Rijavec, M. (2004). „*Psihologija samopouzdanja: Razgovori sa zrcalom*“, Zagreb, IEP.
13. Pusić, E. (2002). *Nauka o upravi*, Zagreb: Školska knjiga.
14. Rijavec, M., Miljković, D. (2002). *Kako rješavati konflikte*, Zagreb: IEP.
15. Robbins, S. P. (1997). „*Essentials of organizational behavior*“, 5 TH Edition, Prentice Hall, New Jersey.
16. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki-Vokić, N. (2008). „*Temelji menadžmenta*“ Zagreb: Školska knjiga.
17. Sikavica, P. (2011). *Organizacija*, Zagreb: Školska knjiga.
18. Sikavica, P., Novak, M. (1999). *Poslovna organizacija*, Zagreb: Informator.
19. Tudor, G., Srića, V. (2006). *Menadžer i pobjednički tim*, III izdanje, Zagreb: M.E.P. Consult.
20. Vukosav, J., Glavač-Glišić, R. (2009). *Policijska psihologija i komunikacija*, Zagreb: Policijska akademija, Ministarstvo unutarnjih poslova.

b) iz članaka

1. Mršić, Ž. (2019). *Komunikacija u primjeni policijskih ovlasti*, Zagreb: Policija i sigurnost, broj 01/19., Policijska akademija, Ministarstvo unutarnjih poslova.
2. Pejić, N., Buntak, K. (2012). *Uspješno delegiranje - potencijal učinkovitije državne uprave*, Zagreb, Hrvatska i komparativna javna uprava – časopis za teoriju i praksu javne uprave, Vol. 12. No 1, 2012., str. 201-228.
3. Sedlan – Koenig, LJ. *Pregovaranje kao strategija za uspješno rješavanje konflikata*, Poduzetnički portal, PS Poduzetništvo Osijek.

c) internetski izvori

<https://www.poduzetnistvo.org/news/pregovaranje-kao-strategija-za-uspjesno-rjesavanje-konflikata> (22.07.2019.)

Jordan, Thomas (2000). “*Glasl's Nine-Stage Model Of Conflict Escalation*”, Mediate.com, https://www.researchgate.net/profile/Thomas_Jordan2/publication/265452970_Glasl%27s_Nine-Stage_Model_Of_Conflict_Escalation/links/54a5257d0cf257a63607693d/Glasl's-Nine-Stage-Model-Of-Conflict-Escalation.pdf?origin=publication_detail (pristupljeno 12.12.2019.)

Sample, J. (2008). “Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument”, Profile and Interpretive report https://www.organizationimpact.com/wp-content/uploads/2016/08/TKI_Sample_Report.pdf (pristupljeno, 13.01.2020.).

d) propisi

1. Zakon o policiji (NN 34/11., 130/12., 89/14., 151/14., 33/15., 121/16., 66/19.).
2. Uredba o klasifikaciji radnih mjesta policijskih službenika (NN br. 129/11., 82/12., 140/13., 32/15., 40/15., 115/15., 11/17., 102/17., 129/17. i 5/18.).
3. Uputa Ravnateljstva policije „Rad zaposlenika MUP-a, roditelja maloljetne djece“, broj 511-01-44-360/214-1-2008 od 10. 9. 2008.

Summary

Davor Labaš, Dražen Kralj, Davor Štrk

Elements of Leading in Police Station

Leading, as one of the main functions of managing, is being examined in the context of police station. According to the hierarchy principle, a police station is being governed by the chief of police and his managing team. It is preferable for managers also to be leaders. Appointing someone on managing position does not make him a leader at once. Police governor, as a leader, must have an ability to positively influence co-workers and subordinated colleagues, not only in order to achieve main goals of police conduct, but also to have good intern relations inside the station. From the overall function of managing police station, there have been selected and elaborated leading activities related to its basic elements, such as leading managing team, motivation, interpersonal relations and communication. Basic theoretic principles of administrative and business leading are elaborated and described in conditions of dynamism and specificity of police station work and responsibility of its leaders.

Keywords: leading, police station, managing team, motivation, interpersonal relations, communications, conflict.